

## عنوان المشروع

### أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع

أسم الطالب

عبدالرحمن بن فالح عبدالله الصاعدي

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وإعانتته لإتمام هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ عبدالرحيم نادر، لما قدمه من توجيهات قيمة وملاحظات بناءة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل على الوجه المطلوب.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في هذا الصرح العلمي، لما بذلوه من جهود في دعمنا علميًا ومعرفيًا.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث، سواء بالنصح أو التوجيه أو تقديم المعلومات.

وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

والله ولي التوفيق.

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين، حفظ الله من كان منهما حيًّا، ورحم من كان منهما متوفّي، اللذين كانا ولا يزالان مصدر دعمي وإلهامي، وغرسا في نفسي حب العلم والسعي نحو التميز.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، من خلال تحليل العلاقة بين كفاءة توزيع الموارد بمختلف أنواعها (البشرية، المالية، والتقنية) وبين قدرة المشروع على الالتزام بنطاقه المحدد. كما تسعى الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط المسبق للموارد ودوره في الحد من التغيرات غير المخطط لها في نطاق المشروع.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات تخصيص الموارد جاء مرتفعاً، مما يعكس إدراك المؤسسات لأهمية إدارة الموارد بكفاءة. كما بينت النتائج أن إدارة نطاق المشروع جاءت بمستوى متوسط إلى مرتفع، مع وجود بعض التحديات في التحكم بالتغيرات.

وأثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخصيص الموارد على نطاق المشروع، حيث يسهم الاستخدام الفعال للموارد في تحسين وضوح نطاق المشروع، وتقليل الانحرافات، والحد من ظاهرة توسع النطاق.

### **التطبيقات والأهمية:**

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، من خلال تعزيز ممارسات تخصيص الموارد وربطها بإدارة نطاق المشروع. كما تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار في تطوير استراتيجيات فعالة لتوزيع الموارد، وتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، بما يحقق نجاح المشاريع واستدامتها.

وعلى المستوى التطبيقي، تساعد هذه الدراسة في تقليل المخاطر المرتبطة بسوء إدارة الموارد، وتحسين جودة مخرجات المشاريع.

### **الكلمات المفتاحية:**

تخصيص الموارد، نطاق المشروع، إدارة المشاريع، إدارة الموارد، نجاح المشاريع.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 1  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 2  | الإهداء.....                                          |
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 11 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 12 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 13 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 15 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 16 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 17 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 18 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 19 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 21 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 22 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 23 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 24 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 25 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 26 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 27 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 28 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 29 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 30 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 31 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 32 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 34 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 35 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 41 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 43 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 45 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 46 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 48 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 49 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 51 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 56 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 57 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 59 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 61 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 63 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 64 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 65 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 66 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 67 | قائمة المراجع                                                |
| 68 | الملاحق                                                      |

### جدول الأشكال وجدول الجداول:

| الرقم | الأشكال | الصفحة | الرقم | الجداول       | الصفحة |
|-------|---------|--------|-------|---------------|--------|
| 1     | (1-1)   | 21     | 1     | (1-3) – (2-3) | 39     |
| 2     | (1-3)   | 34     | 2     | (3-3) – (4-3) | 40     |
| 3     | (1-4)   | 52     | 3     | (1-4)         | 52     |
| 4     | (2-4)   | 53     | 4     | (2-4)         | 53     |
| 5     | (3-4)   | 54     | 5     | (3-4)         | 54     |
| 6     | (4-4)   | 55     | 6     | (4-4)         | 55     |
|       |         |        | 7     | (5-4)         | 57     |
|       |         |        | 8     | (6-4)         | 58     |
|       |         |        | 9     | (7-4)         | 59     |
|       |         |        | 10    | (1-5)         | 69-68  |
|       |         |        | 11    | (2-5)         | 70     |
|       |         |        | 12    | (3-5)         | 71     |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعتبر إدارة نطاق المشروع أحد العناصر الأساسية في نجاح المشروع، بتضمين وتحديد الأهداف، ومتطلبات العمل، والمخرجات المخطط لها والمتوقعة. ويعد تخصيص الموارد من أهم العوامل المؤثرة على نطاق المشروع، حيث يرتبط بمدى توفر الميزانية، والأدوات، والقوى العاملة، والوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة المخططة. وعندما يتم تحديد الموارد بشكل خطأ، فقد يؤدي ذلك إلى توسع أو انحراف في نطاق المشروع، أو التأخير في الجدول الزمني، أو الزيادة في التنفيذ من حيث الوقت والتكلفة، أو حتى بانخفاض في جودة المخرجات النهائية للمشروع.

وفي المقابل، فإن تخصيص الموارد بشكل صحيح يساهم في نجاح وضبط نطاق المشروع وفق الخطة المستهدفة، لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة، وتقليل المخاطر المرتبطة بالوقت والتكلفة، وحيث أوضحت الدراسات أن المشاريع التي تنجز ضمن نطاقها المحدد وبجودة مناسبة هي تلك التي يتم التخطيط للموارد بدقة منذ بداية المرحلة الأولى، لذلك يساهم تخصيص الموارد في توجيه الجهود نحو الأنشطة ذات الأولوية، بتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتقليل الناتج عن سوء التنظيم أو التداخل في المهام، كما أن تخصيص الموارد يساعد في تصحيح معالجة المشكلات قبل تفاقمها من خلال توفير رؤية واضحة لمسار التنفيذ، وتحديد الأخطاء المحتملة قبل حدوثها.

ويُنظر إلى نطاق المشروع على أنه يعتمد على التخطيط والتنفيذ والرقابة، فهو يُحدد بوضوح ما سيتم تنفيذه وما لن يتم تنفيذه، مما يمنح مديري المشاريع وفريق العمل وضوحًا في المهام والمسؤوليات ويقلل من حالات الغموض أو سوء الفهم التي قد تؤثر على أداء المشروع. غير أن التحكم في نطاق المشروع ليس بالأمر السهل، خصوصًا في المشاريع الكبيرة أو الطويلة الأجل، حيث يحدث في كثير من الأحيان تغيرات مستمرة في المتطلبات، مما قد يؤدي إلى انحرافات في النطاق للمشروع غير المخطط لها مسبقاً وهذا ما يعيق تقدم المشروع بالاستمرارية.

ومع ذلك، بأن الواقع العملي يشير إلى الكثير من المؤسسات تواجه تحديات في تحقيق التوازن بين نطاق المشروع والموارد الموجودة، سواء نتيجة ضعف التخطيط أو محدودية الموارد أو في تغيير المتطلبات أثناء التنفيذ، وبناءً على ذلك يسعى هذا البحث بدراسة العلاقة بين تخصيص الموارد ومدى استقرار نطاق المشروع،

وتحليل العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة، من خلال توزيع الموارد بكفاءة وتجنب الانحرافات التي تؤثر على مخرجات المشروع، وذلك للوصول إلى نتائج تدعم في تحسين إدارة المشاريع.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع في ضوء مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

كما نعرف على أهمية إدارة نطاق المشروع في النجاح للمشاريع ونظرًا لدورها في تحديد حدود نطاق العمل المطلوب وتنظيم الأنشطة اللازمة للوصول إلى مخرجات محددة بوضوح. ومع ذلك، فإن الحفاظ على نطاق المشروع ضمن الحدود المتفق عليها يمثل على أهمية التحديات المستمرة التي توجد في بيئات العمل المختلفة، خصوصًا في ظل المتغيرات المستمرة في المتطلبات أو التداخلات في الظروف التشغيلية للمشروع. ويبين هذا التحدي بشكل أكثر وضوحًا عندما تكون الموارد المتاحة لتنفيذ المشروع محدودة أو غير موزعة بشكل صحيح، عند ذلك ينعكس على عدم القدرة بالسيطرة في نطاق المشروع وقدرة الفريق على الالتزام بالخطة المعتمدة.

تكشف نتائج التقييم بأن العديد من المشاريع تواجه انحرافات في نطاق العمل نتيجة سوء تخصيص الموارد أو الضعف في التخطيط المسبق لاحتياجات التنفيذ. فقد يؤدي نقص الموارد البشرية المؤهلة، أو ضعف الميزانيات، أو عدم توفر المعدات والتقنيات اللازمة إلى زيادة الأعباء على الفريق، الأمر الذي ينتج عنه تأخير في الإنجاز في الانتهاء في الوقت المحدد، أو إعادة هيكلة مستمرة في الأنشطة، أو تعديل في مخرجات المشروع. وتعرف هذه الظاهرة في أدبيات إدارة المشاريع باسم توسع نطاق المشروع، حيث يتغير نطاق العمل تدريجيًا دون تخطيط مسبق، مما يؤثر على الوقت والتكلفة والجودة.

كما أن عدم التوازن بين الموارد المخصصة وحجم العمل المطلوب يسبب إشكاليات أخرى مثل زيادة المهام على فرق العمل، وضعف الإنتاجية، تكرار الأخطاء، وتزايد الحاجة إلى إعادة العمل، وهو ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض الكفاءة وزيادة فرص فشل المشروع. ويظهر ذلك بشكل خاص في المؤسسات التي تفتقر إلى آليات واضحة لإدارة الموارد أو تلك التي تعمل في بيئات تتسم بالتغيرات السريعة في المتطلبات التشغيلية.

وبناءً على ما ذكر، إلى أي مدى يؤثر تخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع وقدرة فرق العمل على الالتزام بالخطة المعتمدة التي تحدد الفهم بين علاقة تخصيص الموارد ونطاق المشروع بشكل عميق وتحليلي، بهدف تحديد مدى تأثير ممارسات توزيع الموارد على قدرة المشروع في المحافظة على نطاق عمل واضح، ثابت، وقابل للسيطرة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تُظهر الأدبيات وجود نقص في الدراسات التي تناولت علاقة تخصيص الموارد بنطاق المشروع بشكل مباشر، إضافة إلى محدودية النماذج النظرية التي تفسّر تأثير ممارسات تخصيص الموارد على قدرة المشاريع على التحكم في التكاليف وجودة المخرجات ومدى الالتزام بالجدول الزمني. كما تفتقر بعض الدراسات إلى إطار مفاهيمي شامل يربط بين التخصيص الأمثل للموارد والمتغيرات المؤثرة في نطاق المشروع، الأمر الذي يترك فجوة بحثية تستدعي مزيداً من التحليل والتفسير من منظور نظري.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فهناك نقص في الدراسات الميدانية التي تقيس أثر تخصيص الموارد في المشاريع الفعلية داخل البيئة المحلية، وخصوصاً فيما يتعلق بقدرة الفرق على مواجهة التغيرات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، والحد من تجاوزات حدود نطاق العمل. كما أن التطبيقات الحالية تفتقر إلى بيانات كمية كافية توضح العلاقة بين توزيع الموارد واستقرار نطاق المشروع، مما يستلزم إجراء دراسة تطبيقية تُعزز الفهم العملي لكيفية تأثير تخصيص الموارد على أداء المشروع في الواقع.

## 1.3. أهمية الدراسة

أهمية هذا البحث يعد بأن تخصيص الموارد هو المحور الأساسي في نجاح أو فشل المشاريع، باعتباره أحد أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر في جميع مكونات المشروع، وعلى وجه التحديد نطاق المشروع الذي يُعدّ حجر الأساس في تحديد حجم العمل المطلوب ومخرجاته النهائية. فنجاح المشروع لا يعتمد فقط على تحديد الأهداف والخطط، بل يتطلب كذلك إدارة وفريق عمل واعٍ في الموارد الموجودة بما تتناسب مع متطلبات النطاق المحدد، لضمان تنفيذ المهام في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وضمن حدود التكلفة المقدر.

وتعتمد أهمية هذا البحث بتعزيز الفهم في العلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع، من حيث توضيح الهدف وفي كيفية تمكين عملية التخصيص الفعالة بأن تضمن ثبات الاستمرارية في نطاق المشروع، وتمنع الانحرافات غير المخططة لها والتي تؤدي إلى عدم السيطرة على مسار العمل أو التضخم بنطاق المشروع. وتأتي هذه الدراسة لتمكين الأعداد بالفهم في ميدان إدارة المشاريع، من خلال تحليل تأثيرات سوء تخصيص الموارد على نطاق المشروع، وتحديد أوجه التقصير في الممارسات الإدارية الشائعة لدى المؤسسات.

وتشير أهمية هذا البحث من الناحية العملية في أسهم بتزويد مديري المشاريع وصنّاع القرار باستراتيجيات وأدوات علمية وتطبيقية لتساعدهم على تحسين التخطيط لتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع. إذ إن المشاريع التي تفشل عادة ما تعاني من ضعف في التخطيط أو التوزيع غير المتقن للموارد، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وتكرار الأخطاء وتأخر التسليم. ومن خلال نتائج هذا البحث، يمكن اقتراح استراتيجيات عملية لتحسين عمليات تخصيص الموارد، بما يساعد في رفع كفاءة الأداء العام وتقليل المخاطر التشغيلية لدى الإدارة وفريق العمل.

تكمّن أهمية هذا البحث في التركيز على أهمية التخطيط المسبق للموارد منذ بداية المراحل الأولى للمشروع، إذ إن القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ويجب أن تكون مبنية على تحليل دقيق لاحتياجات النطاق. ليساعد ذلك في وضع خطة متوازنة تُراعي على القدرات المتاحة والقيود الزمنية والمالية، مما يقلل احتمالية التوسع غير المنضبط في نطاق المشروع ويضمن الالتزام بأهداف المشروع الاستراتيجية.

يساعد هذا البحث في دعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع في بيئات العمل، في جميع القطاعات، وذلك تماشيًا مع توجه السياسات العامة للمؤسسات في الإصلاح المالي لرفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة

التشغيلية في المشاريع الكبرى. كما أنه ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تركز على الاستخدام الأمثل للموارد كعامل رئيسي لنجاح المشاريع.

وعليه، تبرز أهمية هذا البحث في تقديم إطار علمي وعملي يساعد المؤسسات على تحسين ممارسات تخصيص الموارد بما يعزز استقرار نطاق المشاريع وكفاءتها التشغيلية، إذ يسعى إلى تقديم نماذج توضح بين كفاءة تخصيص الموارد واستقرار نطاق المشروع، ويبين العلاقات بين عناصر المشروع في جميع أوجهها. وبناءً على نتائجه، يمكن أن تستفيد المؤسسات من توصيات البحث في بناء سياسات وإجراءات أكثر فاعلية ودقة في تخطيط الموارد، مما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع، من خلال توضيح العلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع.
  2. يدعم الإطار النظري المرتبط بإدارة النطاق وإدارة الموارد، ويوضح أوجه التكامل بينهما داخل دورة حياة المشروع.
  3. يساهم في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة أثر سوء توزيع الموارد على ظاهرة زحف النطاق.
- يوفر مرجعًا علميًا يمكن للباحثين والطلاب الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة بإدارة المشاريع

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. يساعد مديري المشاريع على فهم تأثير قرارات تخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع.
2. يساهم في تحسين آليات تخطيط الموارد بما يقلل من الانحرافات في نطاق المشروع.
3. يدعم متخذي القرار في المؤسسات لتطوير استراتيجيات فعّالة لضبط التكلفة والوقت والنطاق.
4. يقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر الناتجة عن سوء توزيع الموارد.

## 1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير تخصيص الموارد على نطاق المشروع.

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما أثر القوى العاملة على استمرارية أداء نطاق المشروع؟
2. ما أثر تخصيص الموارد المالية حسب بنود المشروع ونطاق أعماله؟
3. ما تأثير التخطيط على الموارد في تقليل التوسع في نطاق المشروع؟

## 1.5. أهداف الدراسة

### الهدف العام للبحث هو:

يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر تخصيص الموارد على إدارة نطاق المشروع من جميع أنواعه، وذلك بهدف تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل الانحرافات والاختفاء المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة.

### أهداف البحث الفرعية:

تحديد مدى تأثير توافر الموارد البشرية المؤهلة على وضوح وتحديد نطاق المشروع.

تحليل علاقة الميزانية المرسودة للمشروع بمدى القدرة على الالتزام بالنطاق المعتمد.

دراسة أثر تخصيص الموارد للوقت المحدد لكل مرحلة من مراحل المشروع على الحد من تغيير نطاق المشروع.

استكشاف العوامل التي تؤدي إلى ضعف أو سوء توزيع الموارد وتأثير ذلك على زيادة الانحرافات في نطاق المشروع.

تحديد مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي لتخصيص الموارد في تقليل ظاهرة زحف النطاق.

تحليل دور مدير المشروع في المواءمة بين حجم الموارد المتاحة ومتطلبات نطاق المشروع لتحقيق التوازن المثالي.

اقتراح آليات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين تخصيص الموارد لضمان ثبات نطاق المشروع وتحقيق أهداف.

## 1.6. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد بأنواعها المختلفة وإدارة نطاق المشروع.

### الفرضيات الفرعية.

#### 1. الموارد البشرية.

H1: يوجد تأثير إيجابي لتوافر الموارد البشرية المؤهلة على وضوح نطاق المشروع وقدرة الفريق على الالتزام به.

H0: لا يوجد تأثير للموارد البشرية على وضوح نطاق المشروع.

#### 2. الموارد المالية.

H2: يساهم حجم الميزانية المخصصة للمشروع في تحسين القدرة على ضبط نطاق المشروع وتقليل التغييرات غير المخطط لها.

H0: لا توجد علاقة بين الميزانية المخصصة وضبط نطاق المشروع.

#### 3. الموارد الزمنية.

H3: يؤثر تخصيص الوقت المناسب لكل مرحلة من مراحل المشروع في تقليل احتمالية حدوث تغيير أو توسع في نطاق المشروع.

H0: لا يؤثر تخصيص الوقت على مستوى ثبات نطاق المشروع.

#### 4. الموارد التقنية.

H4: تؤدي الموارد التقنية المتاحة (أنظمة المعلومات، الأدوات، البرمجيات) إلى تحسين عمليات إدارة نطاق المشروع بشكل ملحوظ.

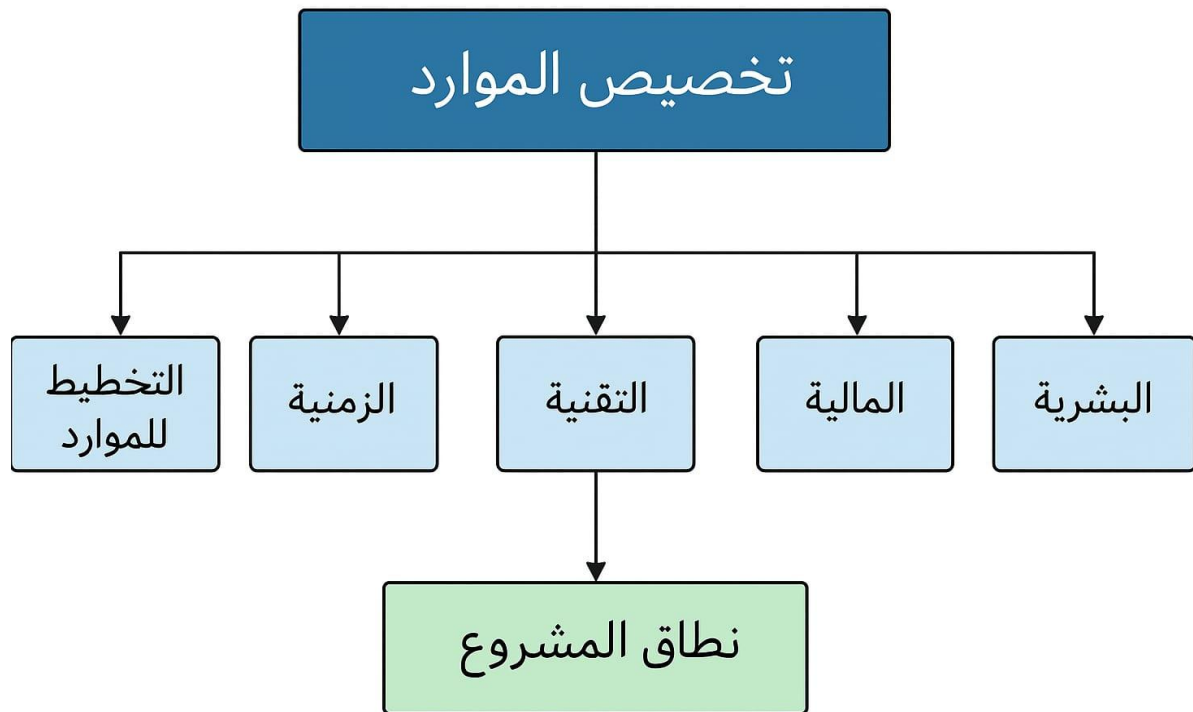
H0: لا يوجد تأثير للموارد التقنية على عمليات إدارة نطاق المشروع.

#### 5. التخطيط لتخصيص الموارد

H5: يساهم التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد في الحد من ظاهرة زحف النطاق (Scope Creep).

H0: لا يؤثر التخطيط الاستراتيجي للموارد في تقليل زحف النطاق.

## 1.7. نموذج الدراسة



شكل (1-1) نموذج البحث.

## 1.8. الدراسة الميدانية

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع تخصيص الموارد وأثره على نطاق المشروع دون التطرق إلى باقي جوانب إدارة المشروع مثل المخاطر أو الجودة إلا بقدر ما يخدم موضوع البحث.

**الحدود المكانية:** تُطبق الدراسة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي – جدة فقط.

**الحدود الزمانية:** تركّز الدراسة على المشاريع المنفذة خلال الفترة من 2020 إلى 2024.

طبّق هذه الدراسة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بمدينة جدة، الذي يُعدّ أحد أهم المطارات المحورية في المملكة العربية السعودية، نظراً لحجمه الكبير ودوره الاستراتيجي في حركة النقل الجوي المحلي والدولي. ويتميز المطار بكونه بوابة المملكة الأساسية للحجاج والمعتمرين، إضافة إلى كونه مركزاً رئيسياً لعمليات شركات الطيران الوطنية والدولية، مما يجعله من أكثر المطارات ازدحاماً وتعقيداً من حيث التشغيل وإدارة المشاريع.

ويشهد المطار سلسلة مستمرة من المشاريع التطويرية والإنشائية والتشغيلية، تشمل تطوير البنية التحتية، وتحديث الأنظمة التقنية، وإنشاء مباني ومرافق جديدة، وتعزيز الخدمات اللوجستية والأمنية. هذا التنوع في المشاريع يجعله بيئة مناسبة لدراسة أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، حيث تواجه إدارة المشاريع في المطار تحديات متعددة تتعلق بتحديد أولويات الموارد، وتوزيعها، وإدارة استخدامها لضمان الالتزام بالنطاق المحدد لكل مشروع.

إن اختيار مطار الملك عبدالعزيز الدولي كمكان لتطبيق الدراسة يستند إلى عدة أسباب، أبرزها: ضخامة المشاريع القائمة، وتعدد الجهات المشاركة في التنفيذ، وتداخل المهام بين المقاولين، والاستشاريين، والفرق التشغيلية، مما يجعل عملية تخصيص الموارد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع أو انحرافها. كما أن التجارب السابقة في مشاريع المطار تشير إلى وجود حالات تتطلب دراسة أعمق لتأثير تخصيص الموارد على كل من مدة المشروع، وجودة التنفيذ، ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق، فإن تطبيق الدراسة في هذا المطار يوفّر فرصة للحصول على بيانات دقيقة وواقعية تساعد في فهم العلاقة بين تخصيص الموارد وضبط نطاق المشروع، بما يساهم في تطوير نماذج عملية يمكن تطبيقها في مطارات أخرى داخل المملكة وخارجها.

## 1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، لما له من دور محوري في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد مسارها العلمي، وربطها بالجهود البحثية السابقة في المجال ذاته. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي ومنهجي للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الموسوم بـ أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، وذلك من أجل تكوين قاعدة معرفية تساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، وتوضيح أبعاد العلاقة فيما بينها.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يساعد على إبراز المفاهيم الأساسية المرتبطة بتخصيص الموارد بمختلف أنواعها (البشرية، والمالية، والزمنية، والتقنية)، ودورها في إدارة المشاريع، إلى جانب تسليط الضوء على مفهوم نطاق المشروع وأهمية ضبطه، والمشكلات الناتجة عن الانحراف أو التوسع غير المنضبط في النطاق. كما يساهم هذا الاستعراض في الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يعزز من مصداقية البحث الحالي ويبرر الحاجة إليه.

ويُسهم تحليل الدراسات السابقة كذلك في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والأساليب المنهجية المستخدمة، والأدوات التي اعتمدها الباحثون في دراسة موضوع تخصيص الموارد وإدارة نطاق المشروع. كما يتيح هذا التحليل الكشف عن أوجه القصور أو النقص في الأدبيات، سواء من حيث محدودية الربط المباشر بين متغيرات الدراسة، أو من حيث ندرة الدراسات التطبيقية في بيانات عمل محددة، الأمر الذي يساعد في بلورة مشكلة البحث وصياغة أسئلته وفرضياته بصورة أكثر دقة وموضوعية.

وانطلاقاً من ذلك، تم تقسيم الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى محاور رئيسة، شملت: دراسات تناولت تخصيص الموارد في إدارة المشاريع، ودراسات ركزت على إدارة نطاق المشروع وزحف النطاق، إضافة إلى دراسات بحثت في العلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع. ويُختتم الفصل بتحليل نقدي لهذه الدراسات، يوضح الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها، تمهيداً للانتقال إلى الفصل التالي المتعلق بمنهجية الدراسة.

## 2.2. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذا البحث في تخصيص الموارد، والذي يُعد من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، لما له من دور محوري في توجيه الجهود التنظيمية وضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة وفعالية. ويقصد بتخصيص الموارد عملية التخطيط والتنظيم والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمشروع، بما يضمن مواءمتها مع متطلبات نطاق العمل وأهدافه، وفي إطار القيود الزمنية والمالية المحددة.

ويشمل تخصيص الموارد في هذا البحث عدة أبعاد رئيسية، تتمثل في الموارد البشرية المؤهلة من حيث العدد والكفاءة والخبرة، والموارد المالية المخصصة للمشروع وقدرتها على تغطية متطلبات التنفيذ، والموارد الزمنية المتعلقة بتحديد الفترات الزمنية المناسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع، إضافة إلى الموارد التقنية التي تشمل الأنظمة والأدوات والتقنيات الداعمة لإدارة وتنفيذ المشروع، فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي لتخصيص الموارد بما يضمن الاستفادة المثلى منها خلال دورة حياة المشروع كاملة.

ويُفترض أن تؤدي كفاءة تخصيص هذه الموارد إلى تعزيز قدرة المشروع على التنفيذ المنظم، وتقليل حالات الهدر والتداخل في المهام، وتحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المشروع ضمن النطاق المعتمد.

## 2.3. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذا البحث في نطاق المشروع، والذي يُقصد به مجموعة الأعمال والأنشطة والمخرجات التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع وفق ما هو متفق عليه مع أصحاب المصلحة. ويشمل نطاق المشروع تحديد حدود العمل بدقة، وتوثيق المتطلبات، وضمان وضوح المهام والمسؤوليات، إضافة إلى القدرة على التحكم في التغيرات التي قد تطرأ على النطاق أثناء مراحل التنفيذ المختلفة.

ويُنظر إلى نطاق المشروع بوصفه أحد أكثر عناصر إدارة المشاريع حساسية، نظرًا لتأثره المباشر بعوامل التخطيط والتنفيذ والرقابة، وكذلك بمدى توفر الموارد وكفاءتها. كما يرتبط استقرار نطاق المشروع بقدرة الإدارة على الحد من التعديلات غير المخطط لها، وضبط التغيرات، والوقاية من ظاهرة زحف النطاق التي تؤدي إلى تجاوزات في الوقت والتكلفة وانخفاض جودة المخرجات.

ويعكس نطاق المشروع في هذا البحث مدى وضوح واستقرار حدود العمل، وقدرة فريق المشروع على الالتزام بالخطة المعتمدة، وتنفيذ الأنشطة دون انحرافات جوهرية تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذا البحث على افتراض وجود علاقة تأثير سببية مباشرة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع، حيث يُعد تخصيص الموارد أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في استقرار نطاق المشروع وقدرة الإدارة على ضبطه. فكلما كان تخصيص الموارد قائمًا على تخطيط منهجي ودقيق، ومبنيًا على تحليل واقعي لاحتياجات المشروع، زادت قدرة المشروع على الالتزام بنطاقه المعتمد وتقليل التغيرات غير المخطط لها.

كما يُسهم التخصيص الفعّال للموارد البشرية والمالية والزمنية والتقنية في توفير بيئة تنظيمية مستقرة، تساعد فرق العمل على تنفيذ المهام بوضوح وكفاءة، وتحد من الضغوط التشغيلية التي غالبًا ما تؤدي إلى تعديل نطاق المشروع أو توسيعه دون تخطيط مسبق. وفي المقابل، فإن ضعف أو سوء تخصيص الموارد يؤدي إلى اختلال في تنفيذ الأنشطة، وزيادة الأعباء على فرق العمل، وارتفاع معدلات الأخطاء وإعادة العمل، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على القدرة على التحكم في نطاق المشروع واستقراره.

وبناءً على ذلك، يفترض هذا البحث أن تحسين ممارسات تخصيص الموارد يسهم بشكل مباشر في تعزيز استقرار نطاق المشروع، والحد من ظاهرة زحف النطاق، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والإمكانات المتاحة، بما يدعم نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة.

## 2.5. الخاتمة

قدّم هذا الفصل عرضاً تحليلياً موسعاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على محورين رئيسيين تمثلان في تخصيص الموارد في إدارة المشاريع، وإدارة نطاق المشروع، إضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وقد أسهم هذا الاستعراض في إبراز الأهمية البالغة لتخصيص الموارد بوصفه عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع، لما له من تأثير مباشر في الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات.

كما أوضح الفصل أن إدارة نطاق المشروع تُعد من أكثر مجالات إدارة المشاريع حساسية، نظراً لتأثيرها المباشر بالتغيرات في المتطلبات وبكفاءة التخطيط والتنفيذ، وأن ضعف ضبط النطاق غالباً ما يرتبط بسوء تقدير الموارد أو عدم مواءمتها مع حجم العمل المطلوب. وأظهرت الدراسات السابقة أن ظاهرة زحف النطاق تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع، خصوصاً في البيئات التشغيلية المعقدة، وأن الحد منها يتطلب تكاملاً فعالاً بين تخطيط الموارد وإدارة نطاق المشروع.

وبين تحليل الدراسات السابقة وجود اتفاق عام بين الباحثين على أهمية التخطيط المسبق لتخصيص الموارد، وضرورة ربطه بوضوح نطاق المشروع منذ المراحل الأولى، إلا أن معظم الدراسات ركزت على أحد المتغيرين دون التعمق في دراسة الأثر المباشر لتخصيص الموارد على استقرار نطاق المشروع في بيئات تطبيقية محددة. كما لوحظت محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية، ولا سيما في المشاريع الكبرى ذات التعقيد التنظيمي والتشغيلي العالي.

وبناءً على ما سبق، خلص هذا الفصل إلى وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في الحاجة إلى دراسة تطبيقية تُعنى بتحليل أثر تخصيص الموارد بأنواعها المختلفة على استقرار نطاق المشروع، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه. ويمثل هذا الفصل الأساس النظري الذي يُبنى عليه الفصل التالي، والذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، تمهيداً للوصول إلى نتائج علمية وتوصيات عملية تساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تناول موضوع أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، وذلك من خلال توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي تم الاستناد إليها في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات البحث. ويُعد تحديد المنهجية المناسبة خطوة أساسية لضمان دقة النتائج، بحيث تسهم في توجيه الدراسة نحو تحقيق أهدافها بطريقة علمية منظمة.

وانطلاقاً من طبيعة المشكلة البحثية التي تسعى إلى الكشف عن العلاقة بين تخصيص الموارد باعتباره متغيراً مستقلاً، ونطاق المشروع باعتباره متغيراً تابعاً، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لهذه الدراسة، نظراً لقدرته على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها بصورة كمية دقيقة. كما تم توظيف الأسلوب الكمي من خلال تصميم استبانة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف قياس اتجاهاتهم وآرائهم حول متغيرات البحث.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لتصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيراته، ومجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى أداة جمع البيانات وآلية بنائها، وأنواع البيانات المعتمدة، فضلاً عن الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويهدف هذا التنظيم المنهجي إلى ضمان الترابط بين أهداف الدراسة وأسئلتها وأدواتها ونتائجها، بما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

وعليه، يمثل هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحقيق أهدافها، ويهيئ لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل اللاحق بصورة منهجية متكاملة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في الدراسات الكمية، حيث تُحدد المقصود بالمتغيرات محل الدراسة بصورة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يضمن وضوح المفاهيم وتحويلها من إطارها النظري إلى إطار تطبيقي يمكن قياسه ميدانياً.

وتتمثل متغيرات هذه الدراسة في متغير مستقل هو تخصيص الموارد، ومتغير تابع هو نطاق المشروع، وفيما يلي التعريف الإجرائي لكل منهما:

أولاً: تخصيص الموارد (المتغير المستقل)

#### التعريف النظري:

يشير تخصيص الموارد إلى عملية تخطيط وتنظيم وتوزيع الموارد البشرية والمالية والمادية على أنشطة المشروع بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل لها، بما يضمن تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية وضمن القيود الزمنية والمالية المحددة.

#### التعريف الإجرائي:

يُعرّف تخصيص الموارد إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يعكسها متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (1-20) من الاستبانة، والتي تقيس مدى كفاءة تخطيط الموارد، وتوزيعها، ومتابعة استخدامها أثناء تنفيذ المشروع.

ويُقاس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

تخطيط الموارد: هو يشير إلى مدى وضوح تحديد احتياجات المشروع من الموارد قبل البدء بالتنفيذ، ووجود خطة معتمدة لتنظيم استخدامها.

تخصيص الموارد البشرية: وهو يعكس مدى ملائمة توزيع الأفراد وفق مهاراتهم وخبراتهم، وتحقيق التوازن في عبء العمل بينهم.

تخصيص الموارد المالية: وهو يقيس مدى كفاية الميزانية المخصصة للمشروع، ووجود رقابة مالية فعالة لضبط الإنفاق بما يتوافق مع نطاق المشروع.

متابعة ومراقبة استخدام الموارد: وهو يعبر عن وجود آليات رقابية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وإعادة توزيعها عند الحاجة.

ويتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى مرتفع من كفاءة تخصيص الموارد.

ثانياً: نطاق المشروع (المتغير التابع)

التعريف النظري:

يقصد بنطاق المشروع تحديد الأعمال والمتطلبات التي يجب تنفيذها لإكمال المشروع بنجاح، بما يشمل تحديد حدود المشروع، وأهدافه، ومخرجاته، وضبط أي تغييرات قد تطرأ عليه أثناء التنفيذ.

التعريف الإجرائي:

يُعرّف نطاق المشروع إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يعكسها متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات (21-35) من الاستبانة، والتي تقيس مدى وضوح نطاق المشروع، وفاعلية ضبط التغييرات، واستقرار التنفيذ وفق الخطة المعتمدة.

ويُقاس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

وضوح النطاق: وهو يشير إلى مدى تحديد أهداف المشروع ومتطلباته وحدوده بصورة دقيقة ومكتوبة ومعتمدة من أصحاب المصلحة.

ضبط التغييرات: وهو يعكس وجود آلية رسمية لإدارة طلبات التغيير وتقييم أثرها قبل اعتمادها.

استقرار النطاق: وهو يقيس مدى حدوث زحف في نطاق المشروع أو انحرافات غير مخطط لها أثناء التنفيذ.

ويتم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع مستوى وضوح واستقرار نطاق المشروع.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي

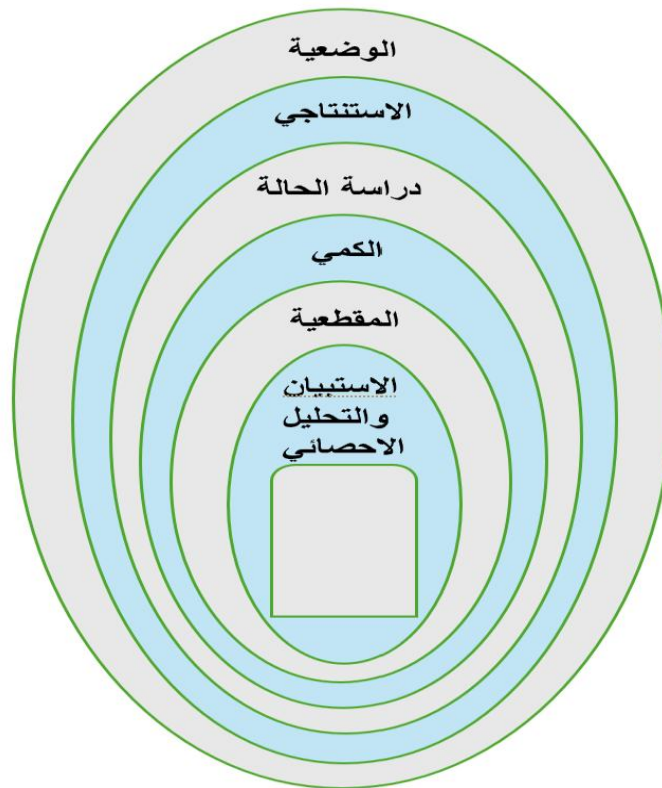
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

شكل (1-3) نموذج البحث.



### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث.

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة، والذين يمكن تعميم نتائجها عليهم. ويُعد تحديد مجتمع البحث بدقة خطوة أساسية في التصميم المنهجي، إذ يحدد الإطار الذي تُسحب منه العينة وتُفسر في ضوءه النتائج.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع أو المشاركين في تنفيذها داخل الجهة محل الدراسة، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات تخصيص الموارد وإدارة نطاق المشروع.

ويشمل ذلك الفئات التالية:

مديري المشاريع.

مديري البرامج.

مهندسي ومخططي المشاريع.

مسؤولي تخصيص الموارد.

أعضاء فرق العمل الفنية والإدارية.

المشرفين ومنسقي المشاريع.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لكونه الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة، حيث إن أفراد هذا المجتمع هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد البشرية والمالية والمادية، وكذلك ضبط نطاق المشروع وإدارة تغييراته.

ويمتاز مجتمع الدراسة بما يلي:

امتلاكه خبرة عملية مباشرة في إدارة المشاريع.

مشاركته الفعلية في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

إدراكه لآثار سوء أو حسن تخصيص الموارد على أداء المشروع.

وبذلك يُعد مجتمع الدراسة مناسباً لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع.

ثانياً: عينة البحث

نظراً لما قد يترتب على دراسة مجتمع البحث كاملاً من صعوبات زمنية وتنظيمية وتكلفة مرتفعة، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة يتم اختيارها وفق أسس علمية وإحصائية دقيقة.

وتُعرف العينة بأنها:

جزء من مجتمع البحث يتم اختياره بطريقة منهجية بحيث يعكس خصائص المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً يمكن من خلاله تعميم النتائج.

تحديد حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بناءً على المعايير الإحصائية التالية:

حجم مجتمع الدراسة.

مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

مستوى الثقة (95%).

هامش الخطأ المقبول.

ويمكن في الدراسات الميدانية استخدام معادلة كريجسي ومورجان لتحديد العدد المناسب للعينة بما يضمن تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

ويُراعى في تحديد حجم العينة أن يكون:

كافياً لإجراء التحليل الإحصائي.

مناسباً لاستخدام تحليل الانحدار واختبار الفرضيات.

ممثلاً لمختلف الفئات الوظيفية.

ثالثاً: طرق أخذ العينات.

تنقسم طرق أخذ العينات إلى نوعين رئيسيين:

#### 1. العينات الاحتمالية.

وهي العينات التي يكون لكل فرد في المجتمع فرصة معروفة ومحددة للاختيار، وتتميز بإمكانية تعميم النتائج بدرجة عالية من الدقة. ومن أهم أنواعها:

(أ) العينة العشوائية البسيطة.

يتم فيها اختيار الأفراد بطريقة عشوائية كاملة بحيث تتساوى فرص جميع أفراد المجتمع في الاختيار.

(ب) العينة الطبقية العشوائية.

يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق متغير معين (مثل المسمى الوظيفي)، ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تمثيلها في المجتمع.

(ج) العينة المنتظمة.

يتم اختيار كل فرد رقم (n) من قائمة مرتبة لأفراد المجتمع.

وتُعد العينات الاحتمالية الأكثر ملاءمة للدراسات الكمية التي تهدف إلى اختبار الفرضيات.

#### 2. العينات غير الاحتمالية.

وهي العينات التي لا تتساوى فيها فرص الاختيار، ومن أبرزها:

العينة القصدية

عينة الملاءمة

العينة الحصية

وتستخدم غالباً عند وجود قيود زمنية أو صعوبة الوصول لجميع أفراد المجتمع.

رابعاً: تقنية أخذ العينة المعتمدة في الدراسة

نظراً لتعدد الفئات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد:

● العينة الطبقية العشوائية.

حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق المسمى الوظيفي (مدير مشروع، مهندس، مخطط، إداري، إلخ)، ثم تم اختيار عدد من الأفراد من كل طبقة بطريقة عشوائية تتناسب مع حجمها النسبي داخل المجتمع.

ويحقق هذا الأسلوب ما يلي:

ضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية.

تقليل التحيز في الاختيار.

زيادة دقة النتائج.

تعزيز إمكانية تعميم النتائج على المجتمع الكلي.

وفي حال كان المجتمع متجانساً نسبياً، يمكن الاكتفاء بالعينة العشوائية البسيطة.

خامساً: مبررات اختيار أسلوب أخذ العينة

تم اختيار أسلوب العينة الاحتمالية للأسباب التالية:

ملاءمته لطبيعة الدراسة الكمية.

توافقه مع الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي.

دعمه لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

قدرته على تقليل الخطأ العيني.

تحقيق مستوى عالٍ من الموضوعية.

سادساً: حدود العينة.

تقتصر نتائج الدراسة على:

أفراد العينة المختارة.

الجهة محل الدراسة.

الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات.

ولا يمكن تعميم النتائج خارج هذه الحدود إلا في سياقات مشابهة من حيث الخصائص التنظيمية وطبيعة المشاريع.

الفصل الثالث: خصائص أفراد العينة

جدول (3-1): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرار | المسمى الوظيفي    |
|------------------|---------|-------------------|
| 20%              | 20      | مدير مشروع        |
| 30%              | 30      | مهندس مشروع       |
| 15%              | 15      | مخطط مشاريع       |
| 10%              | 10      | مسؤول موارد       |
| 25%              | 25      | إداري/منسق مشاريع |
| 100%             | 100     | الإجمالي          |

جدول (3-2): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | التكرار | سنوات الخبرة        |
|------------------|---------|---------------------|
| 18%              | 18      | أقل من 5 سنوات      |
| 35%              | 35      | من 5 إلى أقل من 10  |
| 27%              | 27      | من 10 إلى أقل من 15 |
| 20%              | 20      | 15 سنة فأكثر        |
| 100%             | 100     | الإجمالي            |

جدول (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| دبلوم         | 12      | 12%              |
| بكالوريوس     | 60      | 60%              |
| ماجستير       | 22      | 22%              |
| دكتوراه       | 6       | 6%               |
| الإجمالي      | 100     | 100%             |

جدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------|---------|------------------|
| ذكر      | 70      | 70%              |
| أنثى     | 30      | 30%              |
| الإجمالي | 100     | 100%             |

#### خصائص العينة.

تشير نتائج تحليل خصائص العينة إلى أن أفراد الدراسة يتمتعون بخلفيات وظيفية وخبرات عملية متنوعة، الأمر الذي يثري البيانات ويمنحها بعداً تطبيقياً واقعياً. كما أن تباين المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة يسهم في تعزيز عمق الاستجابات ودقتها، ويحد من احتمالية التحيز الناتج عن تجانس العينة. وعليه، يمكن اعتبار العينة ممثلة تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، بما يدعم سلامة التحليل الإحصائي وصحة الاستنتاجات المتعلقة بآثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تُعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الحلقة التي تربط بين الإطار النظري للدراسة والتطبيق الميداني، ومن خلالها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وسهولة توزيعها على عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، إضافة إلى توفير درجة مناسبة من الموضوعية في القياس.

أولاً: أداة جمع البيانات

تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك لضمان شمولها لأبعاد المتغيرين (تخصيص الموارد ونطاق المشروع).

وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل المعلومات العامة المتعلقة بأفراد العينة، مثل:

المسمى الوظيفي.

سنوات الخبرة.

المؤهل العلمي.

الجنس.

الجزء الثاني: فقرات متغيرات الدراسة.

ويتضمن (35) فقرة موزعة على متغيري الدراسة كما يلي:

(20) فقرة لقياس تخصيص الموارد.

## (15) فقرة لقياس نطاق المشروع

وقد تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد البدائل على النحو الآتي:

(1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة.

ثانياً: إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات وفق الخطوات الآتية:

إعداد النسخة الأولية من الاستبانة ومراجعتها لغوياً ومنهجياً.

عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدق المحتوى وسلامة الصياغة.

إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين.

توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة (إلكترونياً أو ورقياً).

متابعة استرجاع الاستبانات والتأكد من اكتمال البيانات.

استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) تمهيداً لتحليلها.

ثالثاً: الاعتبارات الأخلاقية

تم مراعاة الجوانب الأخلاقية أثناء جمع البيانات، حيث تم:

توضيح هدف الدراسة للمشاركين.

التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ضمان عدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

مشاركة الاستبانة بشكل طوعي دون أي إلزام.

### 3.6. أنواع البيانات

أولاً: أنواع البيانات من حيث المصدر

#### 1 البيانات الأولية:

هي البيانات التي يجمعها الباحث مباشرة من مجتمع الدراسة لتحقيق أهداف البحث، مثل:

الاستبيانات

المقابلات

الملاحظة

التجارب

تمتاز بالدقة والحدثة لأنها مرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة.

#### 2 البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل جهات أخرى، مثل:

الكتب والمراجع العلمية.

الرسائل الجامعية.

الدراسات السابقة.

التقارير الرسمية.

قواعد البيانات.

تستخدم لدعم الإطار النظري ومقارنة النتائج.

ثانياً: أنواع البيانات من حيث طبيعتها.

#### 1 البيانات الكمية:

بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

مثال: عدد سنوات الخبرة، نسبة الإنجاز، درجة الموافقة في الاستبيان.

يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.

2 البيانات النوعية.

بيانات وصفية غير رقمية.

مثال: الآراء، الاتجاهات، الانطباعات.

يتم تحليلها تحليلًا وصفيًا أو موضوعيًا.

ثالثًا: أنواع البيانات من حيث مستوى القياس

البيانات الاسمية

مثل: الجنس، المسمى الوظيفي.

البيانات الترتيبية.

مثل: مستوى الرضا (عالي، متوسط، منخفض).

البيانات الفترية.

مثل: مقاييس الاتجاهات باستخدام ليكرت.

البيانات النسبية.

مثل: العمر، الدخل، عدد سنوات الخبرة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب. وقد تمت معالجة البيانات وفق الإجراءات الآتية:

أولاً: التحليل الوصفي.

استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة ووصف متغيرات الدراسة، وذلك من خلال:

التكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص الديموغرافية.

المتوسطات الحسابية.

الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت الاستجابات.

ترتيب العبارات وفقاً لقيم المتوسطات.

ثانياً: اختبار صدق وثبات الأداة.

تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين.

تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأداة الداخلي.

ثالثاً: التحليل الاستدلالي.

لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام:

معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

تحليل الانحدار (Regression Analysis) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

اختبار (T-Test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة لقياس الفروق بين المتوسطات.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكم على معنوية النتائج.

### 3.8. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، من خلال الوقوف على طبيعة العلاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية والمادية والمالية، وبين قدرة المشروع على ضبط نطاقه والحد من التغيرات والانحرافات غير المخطط لها. وانطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تتمثل في أن ضعف إدارة الموارد يُعد أحد أبرز أسباب تعثر المشاريع وتجاوزها للوقت أو التكلفة أو نطاق العمل المعتمد.

وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين فعالية تخصيص الموارد ومستوى ضبط نطاق المشروع، مما يؤكد أن الاستخدام الأمثل للموارد يسهم في وضوح مخرجات المشروع وتقليل التعديلات الطارئة، كما يعزز من قدرة فرق العمل على الالتزام بمتطلبات وثيقة نطاق المشروع وهيكلي تقسيم العمل. وتبين كذلك أن التخطيط المبكر للموارد وتحديد الاحتياجات بدقة قبل مرحلة التنفيذ يمثلان عاملاً حاسماً في تقليل المخاطر المرتبطة بتوسع النطاق.

كما كشفت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد آليات واضحة لمتابعة استهلاك الموارد وإعادة توزيعها عند الحاجة تحقق مستويات أعلى من الانضباط في تنفيذ الأنشطة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع. ويعزز ذلك الطرح القائل بأن إدارة الموارد ليست وظيفة تشغيلية فحسب، بل هي عنصر استراتيجي مؤثر في نجاح المشروع واستدامته.

ومن الناحية التطبيقية، تؤكد الدراسة أهمية التكامل بين عمليات إدارة الموارد وإدارة نطاق المشروع ضمن إطار منهجي متكامل لإدارة المشاريع، بحيث يتم الربط بين التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم بصورة ديناميكية تضمن سرعة الاستجابة لأي انحرافات. كما تبرز الحاجة إلى تطوير قدرات مديري المشاريع في مهارات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد، وإدارة التعارضات، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها تظل ضمن حدود معينة تتعلق بمجتمع الدراسة وأداتها، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، ومستوى نضج إدارة المشاريع، والتحول الرقمي، وأنظمة دعم القرار، لما لها من دور محتمل في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين تخصيص الموارد وضبط نطاق المشروع.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشاريع لا يتحقق فقط من خلال تحديد نطاق واضح، بل يتطلب منظومة متكاملة من التخطيط الرشيد للموارد، والمتابعة المستمرة، والتنسيق الفعال بين مختلف عناصر المشروع. ومن ثم فإن الاستثمار في تحسين ممارسات تخصيص الموارد يمثل خطوة أساسية نحو رفع كفاءة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المعتمد.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، حيث ينتقل الباحث من الإطارين النظري والمنهجي إلى مرحلة التطبيق العملي وتحليل البيانات الميدانية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن من خلالها تفسير الظاهرة المدروسة واستخلاص الاستنتاجات المرتبطة بها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بآثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته.

وقد تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي صُممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في بيئة المشاريع، ومن ثم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك لتحقيق التكامل في تحليل البيانات، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى استخدام أساليب التحليل الاستدلالي مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

كما يركز هذا الفصل على توصيف عينة الدراسة من حيث خصائصها الديموغرافية، وذلك للتأكد من مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، حيث يسهم هذا التوصيف في تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها. ويتناول كذلك اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من دقة القياس وموثوقية النتائج المستخلصة، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لقبول النتائج علمياً.

وفي سياق تحليل متغيرات الدراسة، يتم عرض نتائج التحليل الوصفي لكل من متغير تخصيص الموارد ومتغير نطاق المشروع، مع تفسير المتوسطات الحسابية ومستويات الاستجابة، بما يساعد على تكوين تصور واضح حول واقع ممارسات إدارة الموارد ومدى تأثيرها على ضبط نطاق المشروع. كما يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير النتائج في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى مناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها بشكل علمي ومنطقي، وتحديد أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى. كما يسهم ذلك في إبراز القيمة العلمية للدراسة الحالية وإضافتها المعرفية في مجال إدارة المشاريع.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا الفصل يمثل حلقة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله تحويل البيانات الخام إلى نتائج علمية قابلة للتفسير، بما يدعم الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية تسهم في تحسين ممارسات تخصيص الموارد وتعزيز القدرة على ضبط نطاق المشاريع بكفاءة وفعالية.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة والتأكد من مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

وقد أظهرت النتائج تنوعاً في المسمى الوظيفي، حيث شملت العينة مديري مشاريع، ومهندسين، ومخططي مشاريع، وموظفين إداريين، مما يعكس شمولية العينة وارتباطها المباشر ببيئة إدارة المشاريع. كما أظهرت النتائج تفاوتاً في سنوات الخبرة، حيث تركزت النسبة الأكبر في الفئات التي تمتلك خبرة متوسطة، وهو ما يعزز من جودة البيانات نظراً لخبرة المشاركين العملية.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، مع وجود نسبة من الدراسات العليا، مما يدل على مستوى علمي مناسب للمشاركة في الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود تمثيل لكلا الجنسين، مع غلبة الذكور نظراً لطبيعة بيئة العمل في المشاريع.

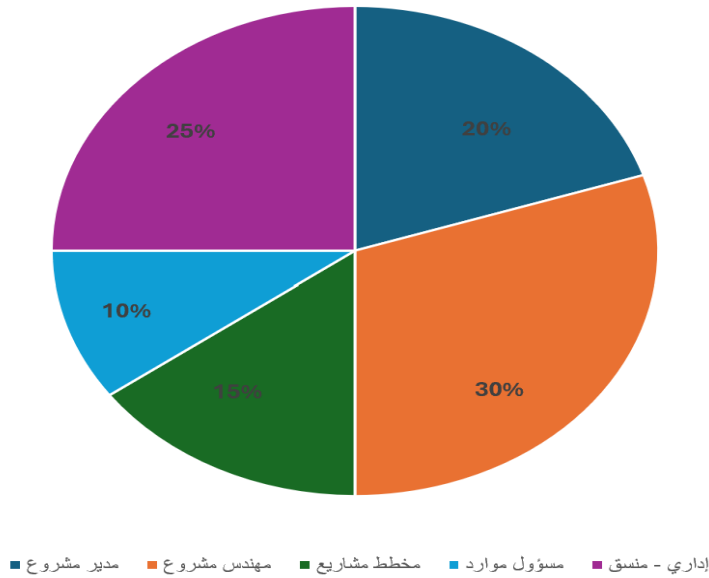
وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تتمتع بقدر مناسب من التنوع والخبرة، مما يدعم مصداقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تحليل متغيرات البحث.

التوزيع حسب المسمى الوظيفي:

جدول (1-4): التوزيع حسب المسمى الوظيفي.

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| مدير مشروع     | 20      | 20%    |
| مهندس مشروع    | 30      | 30%    |
| مخطط مشاريع    | 15      | 15%    |
| مسؤول موارد    | 10      | 10%    |
| إداري - منسق   | 25      | 25%    |

شكل (1-4): التوزيع حسب المسمى الوظيفي.



التحليل:

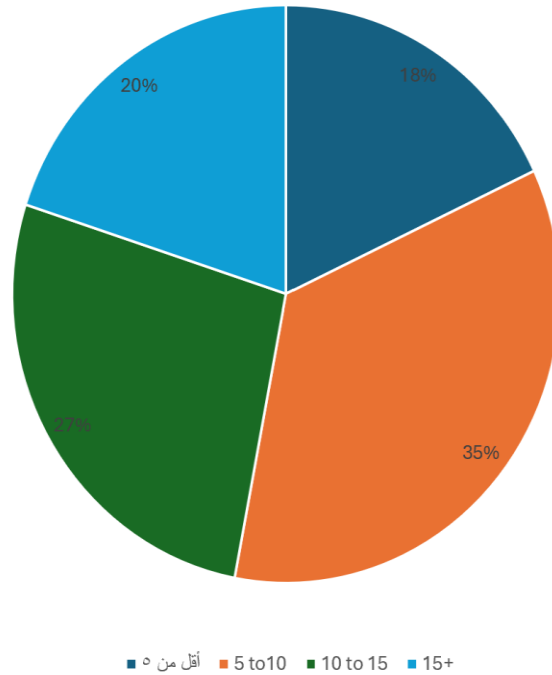
يتضح أن مهندسي المشاريع يمثلون النسبة الأكبر مما يعكس الطبيعة الفنية لبيئة العمل.

التوزيع حسب سنوات الخبرة:

جدول (2-4): التوزيع حسب سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| أقل من 5     | 18      | 18%    |
| 5 - 10       | 35      | 35%    |
| 10 - 15      | 27      | 27%    |
| 15+          | 20      | 20%    |

شكل (2-4): التوزيع حسب سنوات الخبرة.



التحليل:

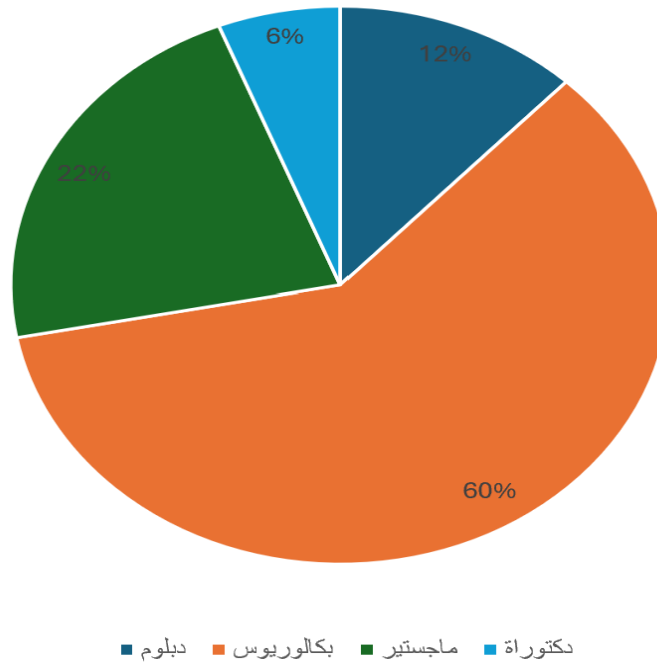
الفئة الأكثر تمثيلاً هي 5-10 سنوات مما يعكس خبرة متوسطة مناسبة.

التوزيع حسب المؤهل العلمي:

جدول (3-4): التوزيع حسب المؤهل العلمي.

| المؤهل    | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|--------|
| دبلوم     | 12      | %12    |
| بكالوريوس | 60      | %60    |
| ماجستير   | 22      | %22    |
| دكتورة    | 6       | %6     |

شكل (3-4): التوزيع حسب المؤهل العلمي.



التحليل:

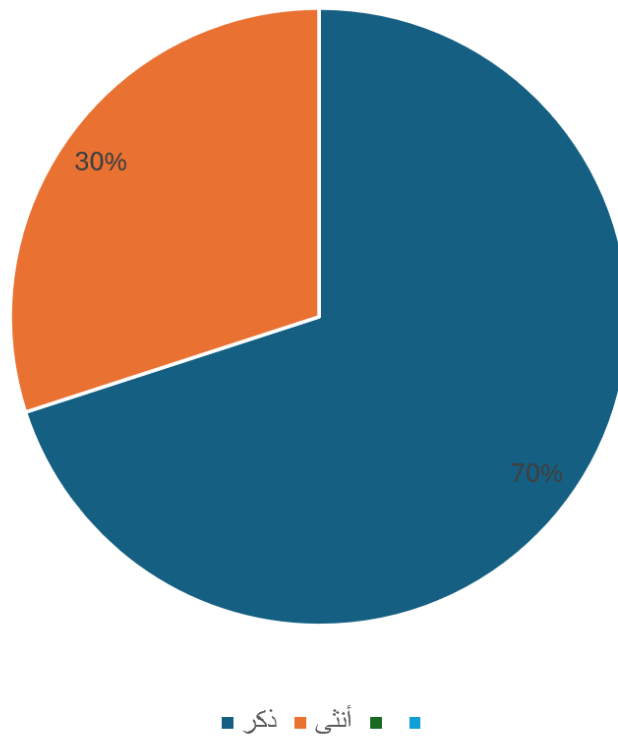
أغلب العينة يحملون البكالوريوس مما يدل على مستوى علمي مناسب.

التوزيع حسب الجنس:

جدول (4-4): التوزيع حسب الجنس.

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|-------|
| 70%    | 70      | ذكر   |
| 30%    | 30      | أنثى  |

شكل (4-4): التوزيع حسب الجنس.



التحليل:

تشير النتائج إلى النسبة العليا لذكور بسبب طبيعة العمل.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### 1. الصدق

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع، حيث تم التأكد من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، ومدى ارتباطها بأبعاد متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

#### 2. الثبات

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت القيم على النحو التالي:

تخصيص الموارد: (0.85)

نطاق المشروع: (0.82)

الأداة ككل: (0.88)

وتُعد هذه القيم مرتفعة، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

##### 1. متغير تخصيص الموارد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تخصيص الموارد، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تخصيص الموارد جاء بدرجة (مرتفعة)، مما يشير إلى وجود اهتمام واضح بتخطيط الموارد وتوزيعها ومتابعتها داخل بيئة العمل.

كما بينت النتائج أن المؤسسات تقوم بتحديد احتياجات الموارد بشكل مسبق، وتعمل على متابعة استخدامها أثناء تنفيذ المشروع، إضافة إلى وجود مرونة نسبية في إعادة توزيع الموارد عند الحاجة.

جدول (4-5): الإحصاء الوصفي لمتغير تخصيص الموارد.

| الرقم | العبرة                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | يتم التخطيط المسبق للموارد   | 4.10            | 0.75              | مرتفع  |
| 2     | يتم توزيع الموارد بشكل عادل  | 3.85            | 0.80              | مرتفع  |
| 3     | يتم متابعة استخدام الموارد   | 4.00            | 0.70              | مرتفع  |
| 4     | يتم تعديل الموارد عند الحاجة | 3.70            | 0.85              | مرتفع  |
| 5     | يتم تحديد الاحتياجات بدقة    | 4.20            | 0.65              | مرتفع  |
|       | المتوسط الكلي                | 3.97            | 0.75              | مرتفع  |

التحليل:

تشير النتائج إلى أن مستوى تخصيص الموارد جاء مرتفعاً، مما يدل على وجود تخطيط وتنظيم جيد للموارد داخل المشاريع.

## 2. متغير نطاق المشروع

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى ضبط نطاق المشروع جاء بدرجة (متوسطة إلى مرتفعة)، حيث يوجد وضوح نسبي في تحديد نطاق المشروع، إلا أن بعض المشاريع قد تواجه تحديات تتعلق بالتغيرات غير المخططة أو توسع النطاق.

كما تشير النتائج إلى أن وجود آليات لضبط التغيرات يسهم في الحد من الانحرافات، إلا أن فعاليتها تختلف من مشروع إلى آخر.

جدول (4-6): الإحصاء الوصفي لمتغير نطاق المشروع.

| الرقم         | العبرة                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة          |
|---------------|------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1             | يتم تحديد نطاق المشروع بوضوح | 3.80            | 0.78              | مرتفع           |
| 2             | يتم الالتزام بنطاق المشروع   | 3.70            | 0.82              | مرتفع           |
| 3             | يتم التحكم في المتغيرات      | 3.50            | 0.90              | متوسط           |
| 4             | يتم توثيق المتطلبات          | 3.90            | 0.75              | مرتفع           |
| 5             | يتم الحد من توسع النطاق      | 3.40            | 0.88              | متوسط           |
| المتوسط الكلي |                              | 3.66            | 0.83              | متوسط إلى مرتفع |

التحليل:

تشير النتائج أن نطاق المشروع يتم إدارته بمستوى متوسط إلى مرتفع، مع وجود بعض التحديات في التحكم بالمتغيرات.

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخصيص الموارد على نطاق المشروع.  
تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية، وقد أظهرت النتائج ما يلي:  
وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع.  
أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية العلاقة.  
جدول (4-7): تحليل الانحدار.

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-----------------|----------------|------------------|---------------------|--------|---------------|
| تخصيص الموارد   | نطاق المشروع   | 0.65             | 0.42                | 5.80   | 0.000         |

التحليل:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تخصيص الموارد ونطاق المشروع.

قرار الفرضية:

بما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية، مما يعني وجود أثر معنوي لتخصيص الموارد على نطاق المشروع.

## مناقشة النتائج:

تشير النتائج إلى أن الإدارة الفعالة للموارد تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى التحكم في نطاق المشروع، حيث إن التخطيط الجيد للموارد يساعد على وضوح المهام وتقليل التداخل بين الأنشطة، مما يحد من التغيرات غير المخططة.

كما تتفق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن ضعف تخصيص الموارد يؤدي إلى زيادة احتمالية توسع نطاق المشروع، في حين أن التخصيص الفعال يسهم في تحقيق التوازن بين عناصر المشروع الأساسية (الوقت، التكلفة، النطاق).

وتبرز النتائج أهمية التكامل بين إدارة الموارد وإدارة النطاق، حيث لا يمكن تحقيق نجاح المشروع دون تنسيق فعال بينهما.

## 4.6. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع، من خلال الوقوف على طبيعة العلاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية والمادية والمالية، وبين قدرة المشروع على ضبط نطاقه والحد من التغيرات والانحرافات غير المخطط لها. وانطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تتمثل في أن ضعف إدارة الموارد يُعد أحد أبرز أسباب تعثر المشاريع وتجاوزها للوقت أو التكلفة أو نطاق العمل المعتمد.

وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين فعالية تخصيص الموارد ومستوى ضبط نطاق المشروع، مما يؤكد أن الاستخدام الأمثل للموارد يسهم في وضوح مخرجات المشروع وتقليل التعديلات الطارئة، كما يعزز من قدرة فرق العمل على الالتزام بمتطلبات وثيقة نطاق المشروع وهيكلي تقسيم العمل. وتبين كذلك أن التخطيط المبكر للموارد وتحديد الاحتياجات بدقة قبل مرحلة التنفيذ يمثلان عاملاً حاسماً في تقليل المخاطر المرتبطة بتوسع النطاق.

كما كشفت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد آليات واضحة لمتابعة استهلاك الموارد وإعادة توزيعها عند الحاجة تحقق مستويات أعلى من الانضباط في تنفيذ الأنشطة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع. ويعزز ذلك الطرح القائل بأن إدارة الموارد ليست وظيفة تشغيلية فحسب، بل هي عنصر استراتيجي مؤثر في نجاح المشروع واستدامته.

ومن الناحية التطبيقية، تؤكد الدراسة أهمية التكامل بين عمليات إدارة الموارد وإدارة نطاق المشروع ضمن إطار منهجي متكامل لإدارة المشاريع، بحيث يتم الربط بين التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم بصورة ديناميكية تضمن سرعة الاستجابة لأي انحرافات. كما تبرز الحاجة إلى تطوير قدرات مديري المشاريع في مهارات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد، وإدارة التعارضات، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها تظل ضمن حدود معينة تتعلق بمجتمع الدراسة وأداتها، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، ومستوى نضج إدارة المشاريع، والتحول الرقمي، وأنظمة دعم القرار، لما لها من دور محتمل في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين تخصيص الموارد وضبط نطاق المشروع.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشاريع لا يتحقق فقط من خلال تحديد نطاق واضح، بل يتطلب منظومة متكاملة من التخطيط الرشيد للموارد، والمتابعة المستمرة، والتنسيق الفعال بين مختلف عناصر المشروع. ومن ثم فإن الاستثمار في تحسين ممارسات تخصيص الموارد يمثل خطوة أساسية نحو رفع كفاءة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المعتمد.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### 1. حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي تحدد نطاق تطبيقها، حيث تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل التكلفة أو الجودة. كما اقتصرت الحدود البشرية على العاملين في مجال إدارة المشاريع، في حين تمثلت الحدود الزمنية في فترة إجراء الدراسة، أما الحدود المكانية فتمثلت في بيئة العمل المرتبطة بالمشاريع داخل المؤسسات. وعليه، فإن تعميم نتائج الدراسة يكون في إطار هذه الحدود.

### 2. المستقبلية

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة، من أبرزها أن تخصيص الموارد يعد من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين إدارة نطاق المشروع. كما أظهرت النتائج أن وجود تخطيط مسبق للموارد وتوزيعها بشكل فعال يؤدي إلى تقليل الانحرافات في نطاق المشروع، ويعزز من القدرة على تحقيق الأهداف المحددة. كذلك تبين أن ضعف إدارة الموارد قد يؤدي إلى توسع غير منضبط في نطاق المشروع، مما يؤثر سلبًا على جودة التنفيذ ونتائج المشروع.

## 5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتخطيط الموارد بشكل دقيق قبل بدء تنفيذ المشروع.
2. تعزيز آليات توزيع الموارد بما يحقق الاستخدام الأمثل لها.
3. تطوير نظم متابعة وتقييم استخدام الموارد داخل المشروع.
4. ضرورة تحديد نطاق المشروع بشكل واضح ومفصل منذ البداية.
5. تطبيق أدوات فعالة لإدارة التغيرات في نطاق المشروع.
6. تدريب العاملين في إدارة المشاريع على أفضل الممارسات الحديثة في تخصيص الموارد.
7. استخدام الأنظمة التقنية لدعم اتخاذ القرار في إدارة الموارد.

### 5.3. الخاتمة:

في نهاية الختام، تؤكد هذه الدراسة أن الإدارة الفعالة لتخصيص الموارد تمثل عنصراً مهماً في نجاح المشاريع، لما لها من تأثير مباشر على ضبط نطاق المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تنفيذ مشاريعها بجودة عالية وتقليل الانحرافات التشغيلية.

## قائمة المراجع

### المراجع بالعربي:

1. الحربي، محمد بن عبدالله. (2020). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. الرياض: دار الميمان.
2. القحطاني، أحمد بن علي. (2019). إدارة نطاق المشروع وأثره في نجاح المشاريع الإنشائية. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 115-134.
3. الحربي، سالم و السلمي، فهد. (2021). تخصيص الموارد في المشاريع وتأثيره على جودة التنفيذ. المجلة العربية لإدارة الأعمال، 7(3)، 45-68.
4. الشمري، ناصر. (2018). العوامل المؤثرة في توسع نطاق المشروع (Scope Creep). الرياض: معهد الإدارة العامة.
5. أبو هاشم، محمد. (2022). تخطيط الموارد في المؤسسات ودوره في رفع كفاءة الأداء. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 90-112.

### المراجع الأجنبية (English References):

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.
2. Kerzner, H. (2019). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.

## الملاحق

### أداة الدراسة (الاستبانة)

تحية طيبة،،،

يتضمن هذا الملحق أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في استبانة صُممت لقياس أثر تخصيص الموارد على نطاق المشروع. وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد وإدارة نطاق المشروع، لضمان شمولها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات العامة للمشاركين.

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة، والتي تقيس متغيري الدراسة (تخصيص الموارد، ونطاق المشروع) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وقد روعي في صياغة العبارات الوضوح والدقة والارتباط المباشر بأهداف الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

جدول (1-5):

| الرقم | العبرة                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | إعداد خطة موارد واضحة قبل بدء تنفيذ المشروع           |            |       |       |          |               |
| 2     | تحديد احتياجات الموارد بناءً على نطاق المشروع المعتمد |            |       |       |          |               |
| 3     | مراجعة خطة الموارد بشكل دوري                          |            |       |       |          |               |
| 4     | إشراك الفريق في تقدير احتياجات الموارد                |            |       |       |          |               |
| 5     | تقدير الموارد وفق معايير علمية واضحة                  |            |       |       |          |               |
| 6     | توزيع المهام حسب كفاءة وخبرة الموظفين                 |            |       |       |          |               |
| 7     | معالجة نقص الكوادر بسرعة عند الحاجة                   |            |       |       |          |               |
| 8     | تجنب تحميل الموظفين بأعمال تفوق قدرتهم                |            |       |       |          |               |
| 9     | يوجد توازن في توزيع العمل بين أعضاء الفريق            |            |       |       |          |               |
| 10    | توفير التدريب اللازم لدعم أداء الفريق                 |            |       |       |          |               |

|    |                                                     |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11 | تخصيص ميزانية كافية لتغطية نطاق المشروع             |  |  |  |  |
| 12 | ضبط الإنفاق بما يتوافق مع الخطة المالية             |  |  |  |  |
| 13 | تعديل الميزانية عند حدوث تغييرات في النطاق          |  |  |  |  |
| 14 | متابعة المصروفات بشكل منتظم                         |  |  |  |  |
| 15 | لا تؤثر القيود المالية سلباً على تنفيذ نطاق المشروع |  |  |  |  |
| 16 | مراقبة استخدام الموارد طوال دورة حياة المشروع       |  |  |  |  |
| 17 | المعالجة في الهدر بالموارد فور اكتشافه              |  |  |  |  |
| 18 | إعادة توزيع الموارد عند حدوث تأخير                  |  |  |  |  |
| 19 | وضع آلية واضحة لقياس كفاءة استخدام الموارد          |  |  |  |  |
| 20 | تقييم أداء الموارد بعد انتهاء المشروع               |  |  |  |  |
| 21 | تحديد أهداف المشروع بشكل واضح ومكتوبة               |  |  |  |  |
| 22 | توثيق متطلبات المشروع بدقة                          |  |  |  |  |
| 23 | تحديد حدود المشروع بشكل صريح                        |  |  |  |  |
| 24 | فهم جميع أصحاب المصلحة لنطاق المشروع                |  |  |  |  |
| 25 | اعتماد وثيقة رسمية لنطاق المشروع                    |  |  |  |  |
| 26 | وضع آلية رسمية لإدارة طلبات التغيير                 |  |  |  |  |
| 27 | وضع آلية لتقييم أثر أي تغيير قبل اعتماده            |  |  |  |  |
| 28 | رفض التغييرات الغير مبررة                           |  |  |  |  |
| 29 | تحديث وثائق المشروع عند حدوث تغييرات                |  |  |  |  |
| 30 | إشعار جميع الأطراف بأي تعديل في النطاق.             |  |  |  |  |
| 31 | نادرًا ما يحدث زحف في نطاق المشروع                  |  |  |  |  |
| 32 | تنفيذ المشروع وفق النطاق المخطط                     |  |  |  |  |
| 33 | لا تحدث إضافات غير مخطط لها أثناء التنفيذ           |  |  |  |  |
| 34 | تقليل الانحرافات الناتجة عن نقص الموارد             |  |  |  |  |
| 35 | يساهم التخطيط الجيد للموارد في استقرار النطاق       |  |  |  |  |

## المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة ( √ ) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

جدول (2-5):

| الرقم | النوع الاجتماعي    | ذكر - أنثى                                                                                                                                                                                 |
|-------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | العمر              | <input type="radio"/> أقل من 25 سنة<br><input type="radio"/> 25 – 34 سنة<br><input type="radio"/> 35 – 44 سنة<br><input type="radio"/> 45 – 54 سنة<br><input type="radio"/> 55 سنة أو أكثر |
| 2     | المؤهل العلمي      | <input type="radio"/> ثانوية عامة.<br><input type="radio"/> دبلوم.<br><input type="radio"/> ماجستير.<br><input type="radio"/> دكتوراة.                                                     |
| 3     | المسمى الوظيفي     | <input type="radio"/> مدير مشروع.<br><input type="radio"/> مهندس صناعي.<br><input type="radio"/> مشرف إنتاج.<br><input type="radio"/> موظف إداري.<br><input type="radio"/> أخرى.           |
| 4     | عدد سنوات الخبرة   | <input type="radio"/> أقل من سنة<br><input type="radio"/> 1 – 3 سنوات<br><input type="radio"/> 4 – 6 سنوات<br><input type="radio"/> 7 – 10 سنوات<br><input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات |
| 5     | نوع النشاط الصناعي |                                                                                                                                                                                            |

## جدول أدوات البحث:

جدول (3-5):

جدول يوضح توزيع فقرات الاستبانة حسب متغيرات الدراسة.

| الرقم | أرقام الفقرات | عدد الفقرات | الأبعاد                                                            | المتغير       |
|-------|---------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1     | 1 - 20        | 20          | تخطيط الموارد - الموارد البشرية - الموارد المالية - متابعة الموارد | تخصيص الموارد |
| 2     | 21 - 35       | 15          | وضوح النطاق - ضبط المتغيرات - استقرار النطاق                       | نطاق المشروع  |
| 3     | —             | 35 فقرة     | —                                                                  | الإجمالي      |